

zentralinfo

04/2022
Dezember

INFORMATIONEN DER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER ZENTRALSCHWEIZ IHZ

FOKUS. Megatrend statt Glaskugel

PRAXIS. Agilität und Weitsicht

CAMPUS. Geplante Intervention



ihz 
INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER
ZENTRALSCHWEIZ

KOLUMNE. Für Dirk Lambrecht, CEO der Dätwyler, ist Flexibilität ein wesentlicher Aspekt der Planung Seite 04

PODIUM. Der Zuger Ständerat Matthias Michel hofft auf einen neuen Plan in der Europapolitik Seite 06

INNOVATION. Ist Innovation planbar? Die Antwort liefert Roger Braun, Standortleiter der SWISS KRONO AG Seite 19

Agile Planung für eine **DYNAMISCHE WELT**

Das Umfeld wird je länger, je volatil und unberechenbarer. Und gleichzeitig nehmen die Erwartungen der Kunden an die Qualität und die Verfügbarkeit der Produkte sowie an die Einhaltung der Lieferfristen zu.

Dies erleben auch wir als Dätwyler, wenn wir renommierte, global präsehte Unternehmen der Pharma- und Automobilindustrie mit systemkritischen Elastomerkomponenten beliefern. Ein aktuelles Beispiel dafür sind unsere Elastomerstopfen, welche für die Bereitstellung der Covid-Impfstoffe verwendet werden.



Dirk Lambrecht,
CEO Dätwyler

SELBSTVERANTWORTLICHE UNTERNEHMENSKULTUR ALS VORAUSSETZUNG

Je dynamischer die Welt wird, desto agiler muss die Planung sein. Aber wie erreicht man dies in einem Unternehmen mit 8'000 Mitarbeitenden an 28 Standorten auf vier Kontinenten? Ich bin überzeugt, dass eine agile Planung nur möglich ist, wenn auch die Unternehmens- und Führungskultur agiles und selbstverantwortliches Verhalten und Handeln aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördert und belohnt. Und dieser Kulturwandel kann nicht von einem Tag auf den anderen verordnet werden. Aber er kann durch geeignete Massnahmen angestossen und gefördert werden. Bei Dätwyler arbeiten wir seit mehreren Jahren an der Vision zur selbstlernenden Organisation. So haben alle unsere Kaderleute weltweit eine einheitliche, mehrtägige Führungsweiterbildung durchlaufen.

ROLLIERENDE VORSCHAU STATT STARRES JAHRESBUDGET

Gleichzeitig haben wir bestehende Prozesse und Konzepte hinterfragt und wo nötig durch neue Ansätze ersetzt. So haben wir bereits 2019 das starre Jahresbudget durch eine rollierende Vorschau auf die wichtigsten Finanzkennzahlen für 18 Monate ersetzt. Diese Vorschau wird immer am Ende eines jeden Quartals aktualisiert. Dadurch verfügt das Management alle drei Monate über aktuelle Plandaten mit hoher Genauigkeit für die nächsten drei Monate und einem Ausblick auf sechs Quartale. Die Ablösung des Jahresbudgets verlangte auch ein Umdenken bei den Leistungszielen. Seit 2020 gelten für alle bonusberechtigten Mitarbeitenden einheitliche kollektive Leistungsziele, welche auf dem Umsatzwachstum und der EBIT-Verbesserung des Gesamtunternehmens sowie auf Nachhaltigkeitszielen beruhen.



Nur wer seinen Kurs sauber plant und sicher navigiert,
ist auch auf spontane Umwege gut vorbereitet.

OKR-KONZEPT ZUR UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Zur Steuerung der Organisation und unserer Aktivitäten haben wir das Konzept der Objectives and Key Results (OKR) eingeführt. Zur Erreichung von sechs übergeordneten Jahreszielen für das Gesamtunternehmen definieren wir mehrere messbare Schlüsselergebnisse, welche innerhalb eines Quartals umsetzbar sind. Für jedes Schlüsselergebnis gibt es einen Verantwortlichen, der die Abstimmung der Aktivitäten zur Zielerreichung auf allen Hierarchiestufen und in allen Einheiten des Unternehmens koordiniert. Die Aktivitäten werden monatlich mit dem zuständigen Management evaluiert und bei Bedarf angepasst. Mit diesem Vorgehen fokussieren wir uns auf die richtigen Prioritäten und vermeiden Aktivitäten, die keinen Wert bringen.

Parallel zum Kulturwandel haben wir auch in modernste Softwarelösungen mit künstlicher Intelligenz zur vorausschauenden Kapazitätsplanung investiert. Zudem sind unsere Konzepte und Lösungen für die kurzfristige agile Planung unserer Aktivitäten in eine strategische Langzeitplanung eingebettet, die wir jedes Jahr für eine Periode von drei Jahren aktualisieren.

Unsere agile Unternehmensplanung hat sich während der vergangenen drei Jahre mit Pandemie und Ukraine-Krieg bestens bewährt und wird kontinuierlich weiterentwickelt. ◇